

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN  
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN LOCUS  
OF CONTROL SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

**(Studi Kasus Pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**NANDA HAPSARI A.R**

**NIM. C2C303631**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2010**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Nanda Hapsari Ayuning Ratri

Nomor Induk Mahasiswa : C2C303631

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN  
ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI DAN LOCUS OF CONTROL  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi  
Kasus Pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi  
Konstruksi I)**

Dosen Pembimbing : Andri Prastiwi, S.E., M.si., Akt.

Semarang, 20 Desember 2010

Dosen Pembimbing,

Andri Prastiwi, S.E., M.si., Akt.  
NIP. 19670814 199802 2 001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Mahasiswa : Nanda Hapsari Ayuning Ratri

Nomor Induk Mahasiswa : C2C303631

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN  
ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI DAN LOCUS OF CONTROL  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi  
Kasus Pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi  
Konstruksi I)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal ..... 2010**

Tim Penguji

1. Andri Prastiwi, S.E., M.Si., Akt
2. Sudarno, Drs, M.Si., Akt, Ph.D.
3. Dul Muid, S.E., M.Si., Akt

## **PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Nanda Hapsari Ayuning Ratri menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus of Control sebagai Variabel Moderating (Studi kasus pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil itu dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 20 Desember 2010

Yang membuat pernyataan,

( Nanda Hapsari Ayuning Ratri )  
NIM : C2C303631

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Pendekatan kontingensi digunakan dalam penelitian ini dikarenakan terdapat aspek-aspek dalam tiap situasi dalam penerapan hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Komitmen organisasi dan *locus of control* merupakan faktor yang digunakan untuk memoderasi hubungan tersebut.

Penelitian ini dilakukan terhadap manajer di PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Kontruksi I Jakarta dengan membagikan kuesioner yang dibagikan secara langsung sebagai metode pengumpulan data. Metode analisis data dalam penelitian ini yang digunakan untuk menguji hipotesisnya adalah regresi berganda.

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil interaksi komitmen organisasi dan *locus of control* juga positif dan signifikan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Seluruhnya ditunjukkan oleh hasil signifikansi yang nilainya lebih kecil dari 0,05. Semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula kinerja manajerial. Dan semakin tinggi komitmen organisasi dan locus of control, maka semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Kata kunci : Partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, *locus of control*

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to reexamine the relation of budgetary participation and managerial performance. Contingency approach is used in this study because there are several aspects in each situation to practice the relation between budgetary participation and managerial performance. Organizational commitment and locus of control are factors that used to moderate that relation.*

*This study use 32 managers of PT Adhi Karya (Persero) Tbk, Construction Division I Jakarta as the object by giving questioner directly to them for collecting the data. Analysis data in this study that has been used to answer the research hypothesis is multiple regressions.*

*Based on the analysis, this research proves that the effect of relation between budgetary participation and managerial performance is positive and significant. The result for interaction of organizational commitment and locus of control is also positive and significant affect the relation between budgetary participation and managerial performance. All result is shown by significance value that is smaller than 0,05. The higher budgetary participation in an organization, the higher managerial performance can be. And when organizational commitment and locus of control are higher, the relation between budgetary participation and managerial performance is higher.*

*Key words : budgetary participation, managerial performance, organizational commitment, locus of control*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan berkah, rahmah dan hidayah-Nya sehingga skripsi yang berjudul Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus of Control sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT Adhi Karya (persero) Tbk. Divisi Konstruksi I) ini dapat selesai sebagai salah satu syarat menyelesaikan program strata satu pada Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penulisan ini, tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Maka pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Andri Prastiwi, S.E., M.si., Akt. yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam membimbing penulis menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Siti Mutmainah, S.E., M.si., Akt selaku dosen wali yang telah membimbing saya selama kuliah dan masa penulisan skripsi.
3. Seluruh dosen dan staf karyawan pengajaran Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang banyak membantu hingga selesainya skripsi ini.
4. Seluruh karyawan dan staf PT Adhi Karya (Persero) Tbk, Divisi Konstruksi I Jakarta yang telah memberikan waktu dan seluruh bantuan untuk melengkapi data-data yang dibutuhkan penulis sehingga terselesaikan skripsi ini.

5. Papa dan Mama tercinta yang penuh kesabaran memberikan doa, dukungan, dorongan, teguran dan cintanya bukan hanya dalam penulisan skripsi tetapi juga dalam setiap langkah hidup saya.
6. Saudara saya Nimas Primasari dan Agil Rakestu, yang selalu memberikan semangat dan motivasi (*"I'll come to you my little brother"*)
7. Sahabat, kakak sekaligus teman terbaik yang selalu ada saat senang maupun susah Rizky Yunan (*"you are such a great companion and always be my perfect guy in your imperfection"*)
8. Sahabat-sahabatku : Deny dan Anandhini Putri yang selalu memberi dukungan; mbak Ninuk dan mas Niki yang tidak pernah lelah memberi perhatian dan Yossi, Norma, Reza juga Andhini (*"you are rock guys!"*)
9. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya atas semua bantuan yang diberikan selama penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna dan memiliki banyak kekurangan juga keterbatasan, oleh karena itu segala kritik dan saran membangun yang bermanfaat akan diterima dengan senang hati. Semoga skripsi ini berguna dan bermanfaat bagi segala pihak.

Semarang, Desember 2010

(Nanda Hapsari Ayuning Ratri)



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI .....	iv
ABSTRAKSI .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	6
1.4 Sistematika Penulisan .....	7
BAB II TELAAH PUSTAKA .....	9
2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu .....	9
2.1.1. Landasan Teori .....	9
2.1.1.1 Pendekatan Kontingensi .....	9
2.1.1.2 <i>Expectancy Theory</i> .....	10

2.1.1.3 Pengertian Anggaran .....	11
2.1.1.4 Kegunaan Anggaran .....	12
2.1.1.5 Karakteristik Anggaran .....	13
2.1.1.6 Jenis Anggaran .....	16
2.1.1.7 Proses Penyusunan Anggaran .....	16
2.1.1.8 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran .....	17
2.1.1.9 Kinerja Manajerial .....	21
2.1.1.10 Komitmen Organisasi .....	23
2.1.1.11 Locus of Control .....	25
2.1.2. Penelitian Terdahulu .....	27
2.2 Kerangka Pemikiran .....	29
2.3 Hipotesis .....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>34</b>
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	34
3.1.1 Variabel Independen .....	34
3.1.2 Variabel Dependen .....	34
3.1.3 Variabel Moderating .....	35
3.2 Populasi dan Sampel .....	36
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	37
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	37
3.5 Metode Analisis .....	37
3.5.1 Uji Kualitas Pengumpulan Data .....	37
3.5.2 Uji Asumsi Klasik .....	40

3.5.3 Uji Hipotesis .....	41
BAB IV HASIL DAN ANALISIS .....	44
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	44
4.2 Analisis Data .....	47
4.2.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	48
4.3 Intrepretasi Hasil .....	54
BAB V PENUTUPAN .....	56
5.1 Simpulan .....	56
5.2 Keterbatasan .....	57
5.3 Saran .....	58
DAFTAR PUSTAKA .....	59
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1.2    Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 4.2.1    Hasil Pengujian Validitas .....	48
Tabel 4.2.2    Hasil Pengujian Reliabilitas .....	51
Tabel 4.2.3    Pengujian Hipotesis .....	49

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi dan <i>Locus of Control</i> terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial .....	30

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner .....	61
Lampiran 2	Hasil Kuesioner .....	68
Lampiran 3	Hasil Pengolahan Data .....	69
Lampiran 4	Struktur Organisasi Perusahaan .....	79

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era sekarang ini, hanya perusahaan yang mampu melakukan efisiensi, peningkatan mutu, dan peningkatan kinerja perusahaan yang mampu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan mampu untuk maju dan terus berkembang. Kondisi tersebut menuntut para pelaku bisnis untuk meningkatkan kinerja yang tidak lepas dari kemampuan dalam perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki.

Pada umumnya perusahaan baik berskala besar maupun kecil menggunakan anggaran sebagai salah satu langkah awal dalam melaksanakan aktivitas bisnis. Anggaran adalah alat perencanaan dan pengendalian yang sangat penting dalam perusahaan, sehingga proses penyusunan anggaran merupakan aspek penting dalam pencapaian keberhasilan suatu organisasi. Anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan dan pengendalian, tetapi juga sebagai alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi (Hansen dan Mowen, 2000) serta alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan (Hofstede, 1968). Menurut Hanson (1996), pengendalian dalam anggaran mencakup pengarahan dan pengaturan orang-orang dalam organisasi. Proses penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran, dimana pihak-pihak yang berkaitan

diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

Dalam perusahaan, kinerja manajerial dihubungkan dengan partisipasinya dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan tingkat seberapa besar keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran suatu departemen atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan (Brownell, 1982).

Banyak penelitian di bidang akuntansi manajemen yang memperhatikan masalah partisipasi penyusunan anggaran. Hasil-hasil penelitian belum konsisten dan sering terjadi kontradiksi. Pendekatan Universalistik (*Universalistic Approach*) mengupayakan praktek terbaik partisipasi penyusunan anggaran. Dalam pendekatan ini, partisipasi penyusunan anggaran selalu lebih baik dari sistem penyusunan anggaran yang lainnya dan merupakan desain yang paling optimal untuk semua perubahan dalam kondisi apapun. Seperti penelitian Brownell (1982), Ivancevich (1976), Bass dan Levitt (1963), Indriantoro (1993) dalam Sumarno (2005), yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian Argyris (1952), Becker dan Green (1962), Merchant (1982) mendukung hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Morse dan Reimer (1956), Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986) dalam Sumarno (2005) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Bryan dan Locke (1967) bahkan



menyatakan anggaran mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja manajerial. Sehingga para peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial (Gul dkk, 1995).

Hubungan positif dan negatif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh kondisi dan situasi tertentu. Hal semacam ini dijelaskan dengan pendekatan kontijensi (*contingency approach*), dimana pendekatan ini memberi gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial harus sesuai dengan aspek-aspek organisasi dan berbeda bagi tiap situasi. Adanya kemungkinan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel *intervening* atau *moderating*. Sudah ada beberapa penelitian terdahulu yang menghubungkan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial secara tidak langsung. Sardjito (2005) dan Dr. Eker (2008) melakukan pengujian partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dimana variabel tersebut berpengaruh secara signifikan. Frucot dan Shearon (1991) dan Kren (1992), meneliti bahwa *locus of control* secara signifikan berpengaruh pada kinerja manajerial. Studi yang pernah dilakukan oleh Howell dan Avolio (1993), mendapati juga bahwa *internal locus of control* mempengaruhi kinerja secara signifikan dan positif. Tetapi Indriantoro (2000) menemukan bahwa *locus of control* tidak menghubungkan pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Jadi menurut Chong dan

Chong (2002) dan Early dan Kanfer (1985) partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh tidak langsung dengan kinerja manajerial.

Penelitian ini akan memodifikasi dan menindak lanjuti penelitian Murwaningsari, 2008 dengan menambahkan *locus of control* sebagai variabel *moderating*. Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, adalah pendekatan kontingensi karena antara penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai variabel *intervening* atau *moderating* yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial (Brownell, 1982; Shield dan Young, 1993 dalam Supriyono, 2004). Seperti halnya penelitian Murwaningsari, 2008 yang menyebutkan pengaruh komitmen organisasi terdapat hubungan kinerja manajerial dan partisipasi penyusunan anggaran adalah positif dan signifikan pada manajer yang terlibat dalam proses penganggaran.

BUMN yang berbentuk perseroan terbatas ([PT](#)) adalah perusahaan yang modal/sahamnya paling sedikit 51% dimiliki oleh pemerintah, yang tujuannya mengejar keuntungan. Maksud dan tujuan mendirikan persero ialah untuk menyediakan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat dan mengejar keuntungan untuk meningkatkan nilai perusahaan.

PT Adhi Karya (Persero) Tbk. berawal 50 tahun yang lalu dengan nama PN Adhi Karya didirikan oleh Menteri Pekerjaan Umum melalui Surat Keputusannya pada tanggal 11 Maret 1960. Kemudian berubah nama menjadi

Perseroan Terbatas pada tahun 1974. Tahun 2003 menjadi perusahaan BUMN konstruksi pertama yang terdaftar dalam bursa seiring dengan dilepasnya 49% sahamnya. PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I, dipilih karena (1) Proses penyusunan anggarannya mempunyai tingkat kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan divisi lain (2) Tingkat persaingan perusahaan konstruksi bangunan semakin kompetitif sehingga diperlukan perencanaan anggaran yang efektif dan berorientasi pada tujuan. Proses partisipasi yang melibatkan bawahan dan para manajer dalam tiap tingkatan organisasi dirumuskan dalam bentuk sasaran atau tujuan. Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk menganalisa kondisi yang diharapkan akan memberikan hasil yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Penelitian ini akan menguji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan *locus of control* sebagai variabel *moderating*. Dan penelitian ini akan diberi judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus of Control sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT Adhi Karya (persero) Tbk. Divisi Konstruksi I)**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I Jakarta?
2. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating di PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I Jakarta?
3. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan *locus of control* sebagai variabel moderating di PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I Jakarta?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Tujuan Penelitian ini adalah :

1. Untuk memberi dukungan bukti empiris tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I Jakarta.
2. Untuk memberi dukungan bukti empiris tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial di PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I Jakarta.

3. Untuk memberi dukungan bukti empiris tentang pengaruh *locus of control* terhadap interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial di PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I Jakarta.

Kegunaan Penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan memberikan manfaat bagi pengambilan keputusan dalam hal penyusunan anggaran serta keikutsertaan pihak-pihak yang terkait dalam suatu perusahaan.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan perbandingan bagi para peneliti dalam bidang akuntansi tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

#### **1.4 Sistematika Penulisan**

Dalam Bab I adalah Pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan. Bab II merupakan Telaah Pustaka. Bab ini berisi landasan teori tentang pengertian anggaran, tujuan dan manfaat anggaran, karakteristik anggaran, proses penyusunan anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, Komitmen Organisasi, *Locus of Control*, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis. Bab III merupakan pembahasan metode penelitian, mengenai variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi, sampel, jenis data,

sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis. Bab IV tentang hasil dan analisis. Bab ini berisi deskripsi objek penelitian, analisis data dan intrepertasi hasil. Dan bab terakhir adalah Bab V yaitu penutupan. Bab ini berisi simpulan yaitu penemuan-penemuan dari pembahasan bab-bab sebelumnya, keterbatasan-keterbatasan dari penelitian ini dan saran-saran bagi pihak-pihak yang terkait.

## 88BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

##### 2.1.1 Landasan Teori

##### 2.1.1.1 Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi atau *contingency approach* muncul dari asumsi dasar pendekatan pandangan umum atau *universalistic approach* yang menyatakan bahwa suatu sistem pengendalian bisa diterapkan dalam karakteristik perusahaan apapun dan dalam kondisi lingkungan di mana saja. Fisher (1995) berpendapat bahwa pendekatan kontingensi ini mengungkapkan bahwa perencanaan dan penggunaan desain sistem pengendalian manajemen tergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan di mana sistem tersebut ditetapkan.

Penelitian-penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial memberikan hasil yang tidak konsisten. Govindarajan (1986) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontingensi untuk menyelesaikan berbagai perbedaan pendapat tersebut. Pendekatan kontingensi diadopsi dalam penelitian ini untuk mengevaluasi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Faktor kontingensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan *locus of control* sebagai variabel moderating karena dianggap dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

### 2.1.1.2 *Expectancy Theory*

Teori sistem pengendalian akuntansi mengarah pada pengertian bagaimana individu dapat dimotivasi dan teoritis akuntansi merubah ke dalam ilmu psikologi untuk membantu hal ini. *Expectancy theory* di populerkan dalam akuntansi oleh Ronen dan Livingstone (1975). Inti dari teori ini adalah bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Motivasi bekerja adalah kombinasi beberapa sifat internal dan eksternal yang ditunjukkan oleh individu. Keutamaan teori ini adalah usaha menghubungkan jarak yang besar antara kedua hal tersebut sehingga dapat di terapkan dalam berbagai kondisi yang berbeda. Valensi adalah rasa kepuasan yang dapat disebabkan oleh segi internal dan eksternal dan dapat positif maupun negatif. Ekspektansi adalah kemungkinan subjektif yang ditetapkan oleh masing-masing individu. Terdapat dua hal dasar dalam motivasi bekerja, yaitu (1) perasaan puas yang dirasakan oleh individu-individu dalam mengerjakan tujuan pekerjaannya (2) motivasi yang kedua berhubungan dengan pencapaian tujuan yang telah ditentukan dan penghargaan yang mungkin berhubungan dengan hal tersebut.

*Expectancy theory* dapat menjembatani perbedaan yang besar antara kedua sisi dan menunjukkan hubungan timbal balik. Teori tersebut mendemonstrasikan dengan jelas bahwa tujuan yang ditentukan dalam tingkatan yang dapat dicapai, sangat penting apabila tujuannya untuk memotivasi. Teori tersebut juga menunjukkan bahwa terdapat aspek utama motivasi yang tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh perusahaan karena mendasar bagi individu. Bagi beberapa individu, hal mendasar ini mendominasi semua bagian dan penghargaan hanya



berperan kecil. Manajemen perusahaan perlu memiliki pengetahuan yang memadai atas staf-stafnya untuk dapat memotivasi mereka secara efektif. Implikasi lain yang penting atas teori ini adalah aspek berbeda atas motivasi total dalam bekerja kemungkinan besar penting dalam level yang berbeda-beda dalam perusahaan dan dalam bagian yang berbeda-beda dari perusahaan. Contohnya, staf peneliti dimotivasi oleh hal-hal yang berbeda dengan staf penjualan eksekutif.

Dua penelitian Brownell (1980-an) menunjukkan bahwa masalah utama hubungan partisipasi dan peningkatan kinerja adalah melalui peningkatan motivasi. Pendekatan lain masalah ini adalah menguji apakah motivasi adalah variabel moderating diantara hubungan partisipasi dan peningkatan kinerja (Ahston dkk, 1991)

#### **2.1.1.3 Pengertian Anggaran**

Menurut Mulyadi (1993, h488) pengertian anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Menurut Hanson (1996) dalam Riyadi (2000, h 137) anggaran adalah:

*Suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, dimana rencana tersebut akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut.*

Alat penting untuk perencanaan dan pengendalian dalam suatu organisasi adalah anggaran. Anggaran juga merupakan rencana keuangan perusahaan yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja (Schiff dan Lewin, 1970), alat

untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi (Chow dkk, 1988), alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam organisasi (Kenis, 1979), dan alat untuk mendelegasikan wewenang pimpinan kepada bawahan (Hofstede, 1968).

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat diperoleh makna bahwa anggaran berisi rencana-rencana kerja, rencana keuangan yang berhubungan dengan aktivitas perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

#### **2.1.1.4 Kegunaan Anggaran**

Penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan utama, yaitu: (1) untuk menyesuaikan rencana strategis; (2) untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi; (3) untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka, dan; (4) untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer. Anggaran sebaiknya menjadi cetak biru keuangan mengenai bagaimana perusahaan diharapkan untuk beroperasi. Dan menurut Ikhsan dan Ishak (2005), ada beberapa fungsi anggaran :

1. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan. Sebagai hasil negosiasi antara anggota organisasi yang dominan, anggaran mencerminkan konsensus organisasional mengenai tujuan operasi untuk masa depan.

2. Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak, yang mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber daya organisasi.
3. Anggaran bertindak sebagai suatu alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam departemen atau divisi organisasi antara yang satu dengan yang lainnya dan dengan manajemen puncak.
4. Dengan menetapkan tujuan dalam kriteria kinerja yang dapat diukur, anggaran berfungsi sebagai standar terhadap mana hasil operasi aktual dapat dibandingkan.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan.
6. Anggaran mencoba untuk mempengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi.

Anggaran telah menjadi alat manajemen yang diterima untuk merencanakan dan mengendalikan aktivitas organisasi. Anggaran diterapkan dengan berbagai tingkatan kerumitan dan keberhasilan oleh banyak organisasi bisnis dan nirlaba.

#### **2.1.1.5 Karakteristik Anggaran**

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya

meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk satu tahun itu. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), anggaran mempunyai karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah nonmoneter (contoh: unit yang terjual atau diproduksi)
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun-misalnya, perusahaan busana biasanya memiliki anggaran musim gugur dan anggaran musim semi.
4. Merupakan komitmen manajemen, yang berarti manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran disetujui dan ditinjau oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Suatu anggaran harus dapat memotivasi manajer dan karyawan untuk memenuhi sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran sehingga meningkatkan efektifitas anggaran. Oleh karena itu anggaran harus memperhatikan aspek

perilaku manusia. Kenis (1979) mengembangkan lima karakteristik anggaran yang memperhatikan perilaku manusia. Karakteristik tersebut adalah:

1. *Budgetary Participation* (partisipasi anggaran)

Mengacu pada sejauh mana manajer berpartisipasi dalam menyusun anggaran dan mempengaruhi sasaran anggaran untuk pencapaian prestasinya.

2. *Budgetary Goal Clarity* (kejelasan sasaran anggaran)

Mengacu pada sejauh mana sasaran anggaran dinyatakan secara jelas dan spesifik, juga dimengerti oleh para manajer yang bertugas mencapai sasaran anggaran.

3. *Budgetary Feedback* (umpan balik anggaran)

Umpan balik tentang tingkat pencapaian sasaran anggaran adalah variabel motivasi yang sangat penting.

4. *Budgetary Evaluation* (evaluasi anggaran)

Evaluasi anggaran mengacu pada selisih anggaran yang ditelusuri ke manajer pusat pertanggung jawaban dan dipakai untuk mengevaluasi kinerja.

5. *Budget Goal Difficulty* (tingkat kesulitan sasaran anggaran)

Sasaran anggaran yang sangat mudah dicapai tidak mencerminkan tantangan dan memiliki pengaruh motivasional yang rendah. Di lain sisi, sasaran yang sangat sulit untuk dicapai mengakibatkan perasaan gagal, frustrasi, penolakan dan aspirasi yang rendah.

#### **2.1.1.6 Jenis Anggaran**

Terdapat beberapa jenis anggaran yang diungkapkan Anthony dan Govindarajan (2005), meliputi:

a. Anggaran Operasi

Adalah anggaran yang berisi pendapatan dan biaya-biaya dalam satu periode.

b. Anggaran Modal

Anggaran modal menyatakan proyek-proyek modal yang telah disetujui, ditambah jumlah sekaligus untuk proyek-proyek kecil yang tidak memerlukan persetujuan tingkat yang lebih tinggi.

c. Anggaran Neraca

Anggaran neraca menunjukkan implikasi neraca dari keputusan-keputusan yang tercakup dalam anggaran operasi maupun anggaran modal.

d. Anggaran Laporan Arus Kas

Anggaran laporan arus kas menunjukkan berapa banyak uang yang dibutuhkan selama tahun tersebut yang akan dipasok oleh laba ditahan dan berapa banyak, jika ada, yang harus diperoleh dari pinjaman atau dari sumber-sumber luar lainnya.

#### **2.1.1.7 Proses Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran dalam suatu organisasi biasanya dilakukan oleh departemen anggaran dan komite anggaran. Departemen anggaran menangani arus informasi dari sistem pengendalian anggaran. Komite anggaran yang terdiri

dari anggota-anggota manajemen senior, meninjau dan menyetujui atau menyesuaikan masing-masing anggaran. Komite anggaran juga harus menyetujui revisi anggaran besar yang dibuat selama satu tahun.

Menurut Siegel dan Marcony dalam Asnawi (1997), ada tiga tahapan utama dalam proses penyusunan anggaran, yaitu:

1. Penetapan Tujuan

Aktivitas perencanaan dimulai dengan menerjemahkan tujuan prganisasi yang luas ke dalam tujuan-tujuan aktivitas yang khusus.

2. Implementasi

Pada tahap implementasi, rencana formal tersebut digunakan untuk mengkomunikasikan tujuan dan strategi organisasi, serta untuk memotivasi orang secara positif dalam organisasi.

3. Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Setelah anggaran diimplementasikan, maka anggaran tersebut berfungsi sebagai elemen kunci dalam sistem pengendalian. Anggaran menjadi tolak ukur terhadap mana kinerja aktual dibandingkan dan berfungsi sebagai suatu dasar untuk melakukan manajemen berdasarkan pengecualian.

#### **2.1.1.8 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran**

- A. Pengertian

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dianggap sebagian orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi dari para anggota organisasi. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan

keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain, pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, di mana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut (Supomo dan Indriantoro, 1998). Dalam pengertian yang lebih luas, partisipasi merupakan inti dari proses demokratis dan oleh karena itu tidaklah alamiah jika diterapkan dalam struktur organisasi yang otoriter.

Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses di mana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Brownell, 1982).

#### B. Partisipasi dalam Proses Penyusunan Anggaran

Hampir semua studi mengenai partisipasi dalam proses manajemen menyimpulkan bahwa partisipasi menguntungkan organisasi. Namun, Backer dan Green menemukan bahwa ketika hal tersebut diterapkan dalam situasi yang salah, partisipasi dapat menurunkan motivasi dan usaha karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara garis besar, penyusunan anggaran dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu:



1. *Top down approach* (bersifat dari atas-ke-bawah)

Dalam penyusunan anggaran ini, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah sehingga pelaksana anggaran hanya melakukan apa saja yang telah disusun. Tapi pendekatan ini jarang berhasil karena mengarah kepada kurangnya komitmen dari sisi pembuat anggaran dan hal ini membahayakan keberhasilan rencana anggaran.

2. *Bottom up approach* (bersifat dari bawah-ke-atas)

Pada *bottom up approach*, anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya diserahkan atasan untuk mendapatkan pengesahan. Dalam pendekatan ini, manajer tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Pendekatan dari bawah ke atas dapat menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, tetapi apabila tidak dikendalikan dengan hati-hati dapat menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau yang tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan perusahaan.

3. Kombinasi *top down* dan *bottom up*

Kombinasi antara kedua pendekatan inilah yang paling efektif. Pendekatan ini menekankan perlunya interaksi antara atasan dan bawahan secara bersama sama menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan. Partisipasi anggaran ini mempunyai dampak positif terhadap motivasi manajerial karena dua alasan:

- a. Mengarah pada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita anggaran.

- b. Hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang lebih efektif. Pembuat anggaran mempunyai pemahaman yang lebih jelas mengenai pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan selama fase peninjauan dan persetujuan.

### C. Manfaat Partisipasi

Salah satu manfaat dari partisipasi yang berhasil adalah bahwa partisipasi menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya secara tugas dalam pekerjaan. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Rosidi (2000) dalam Wijayanti dan Solichatun (2005) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki dua manfaat, yaitu :

1. Mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi
2. Menimbulkan komitmen yang lebih besar kepada para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran.

### D. Batasan dan Permasalahan dalam Partisipasi

Dalam kondisi paling ideal sekalipun, partisipasi mempunyai keterbatasan-keterbatasan sendiri. (1) Proses partisipasi memberikan kekuasaan kepada para manajer untuk menetapkan isi dari anggaran mereka. Kekuasaan ini bisa disalahgunakan untuk hal-hal yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. (2) Adanya beberapa perusahaan yang mengakui menggunakan penyusunan anggaran partisipatif tetapi pada kenyataan tidak. Hal ini disebut dengan partisipasi semu

(*pseudoparticipation*). Kepura-puraan ini dapat membuat karyawan memandang proses tersebut sebagai “tipuan manajemen”. (3) Status dan pengaruh dalam suatu organisasi juga dapat menghambat partisipasi yang efektif. Top manajer yang lebih dominan atau memiliki status sosial yang lebih besar, akan merasa lebih mampu menyusun anggaran dibandingkan dengan tingkatan dibawahnya yang kurang dominan.

#### **2.1.1.9 Kinerja Manajerial**

##### **A. Pengertian**

Kinerja manajerial adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas organisasional. Menurut Mahoney dkk (1963) yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial, antara lain : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi. Secara keseluruhan, kinerja merupakan penghargaan, jika diartikan sebagai penyatuan tiga variabel yang saling berhubungan, yaitu perilaku (proses), hasil, dan pengeluaran.

##### **B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial menurut Amstrong dan Baron (1998), antara lain :

1. Faktor Pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen)
2. Faktor Kepemimpinan (kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi).

3. Faktor Tim/kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi)
4. Faktor Situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal).

### C. Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur dan mengevaluasi, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun nonkeuangan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi.

Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pekerja (manajerial) yaitu :

1. *Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* ataupun sebaliknya.
3. *Placement decision*, menentukan promosi atau transfer.
4. *Training and development need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. *Career planning and development*, memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*, mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design error*, membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen.
8. *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lain.
10. *Feedback*, memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

#### **2.1.1.10 Komitmen Organisasi**

##### **A. Pengertian**

Organisasi adalah suatu unit terkoordinasi yang terdiri dari dua orang atau lebih dan berfungsi mencapai suatu sasaran atau tujuan tertentu. Komitmen organisasi merupakan nilai personal, yang kadang-kadang mengacu pada sikap loyal pada perusahaan/organisasi atau komitmen pada perusahaan. Robinson (1996) dalam Ikhsan dan Ishak (2005) mengemukakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka seorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja.

Aranya, dkk (1980) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai :

1. Suatu kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan serta nilai-nilai dari organisasi dan atau profesi.
2. Suatu kemauan untuk melakukan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi dan atau profesi
3. Suatu keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi dan atau profesi.

Sedangkan Steers (1985) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

#### B. Jenis Komitmen Organisasi

Mayer dan Allen (1991, 1997) mengembangkan komitmen organisasi menjadi tiga, antara lain adalah :

##### 1. Komitmen *Affective*

Komitmen afektif memiliki dua karakteristik, yaitu :

- a. Kepercayaan yang kuat terhadap tujuan-tujuan dan nilai organisasi.
- b. Keinginan untuk melakukan usaha-usaha dengan baik yang dipertimbangkan dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasi.

Komitmen ini terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi.

## 2. Komitmen *Continuance*

Komitmen yang muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lainnya. Karyawan bertahan pada organisasi karena dia membutuhkan organisasi tersebut.

## 3. Komitmen *Normative*

Komitmen ini timbul dari nilai-nilai diri karyawan dan karyawan memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Dari ketiga jenis komitmen tersebut, yang paling diinginkan oleh perusahaan adalah komitmen afektif karena karyawan memiliki loyalitas yang tinggi.

### **2.1.1.11 *Locus of Control***

#### A. Pengertian

*Locus of Control* adalah keyakinan bahwa seorang individu dapat atau tidak dapat mengendalikan kejadian yang mempengaruhi mereka. Konsep *locus of Control* dikembangkan oleh Julian B. Rotter pada tahun 1954 dan sejak saat itu menjadi aspek yang penting dalam penelitian tentang personaliti. Dalam hal

pembelajaran sosial, Rotter (1966) menyatakan bahwa individu menerima kekuatan yang berbeda pada beberapa kondisi.

## B. Jenis-jenis *Locus of Control*

*Locus of control* dibagi menjadi dua dimensi menurut Ivancevich & Matterson (1991):

### 1. *Internal locus of control*

Dalam *internal locus of control*, individu meyakini bahwa mereka memegang kendali atas peristiwa-peristiwa atau segala sesuatu yang terjadi pada mereka. Seseorang dengan *internal locus of control* akan menjadi lebih aktif dan mampu memilih informasi yang dia butuhkan. Dengan kemampuannya sendiri dia dapat membuat keputusan dan bertanggung jawab atas keputusan tersebut, apakah itu baik atau buruk.

### 2. *External locus of control*

Pengertian *external locus of control* yaitu tingkat kepercayaan yang ada dalam diri seseorang bahwa segala sesuatu yang terjadi pada mereka dikendalikan oleh kekuatan yang ada di luar dirinya. Mereka akan cenderung kurang tekun dalam usaha untuk mencapai tujuannya dengan memanfaatkan kesempatan yang tersedia dan menyandarkan hidupnya secara berlebihan pada kekuatan yang ada di luar dirinya.

Individu dengan *internal locus of control* yang tinggi, memiliki pengendalian diri yang lebih baik, cenderung lebih menunjukkan perilaku politik, dan lebih memiliki kemungkinan untuk mencoba mempengaruhi orang lain



dibandingkan dengan individu dengan *external locus of control*. Para manajer yang berorientasi internal menampakkan keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan supportif, menekankan strategi perusahaan yang lebih beresiko dan inovatif serta menghasilkan kinerja kelompok dan perusahaan yang lebih tinggi daripada yang dilakukan manajer yang berorientasi eksternal (Anderson 1997; Kipnis 1976; Miller, Kets de Vries & Toulouse 1982; Miller & Toulouse 1986).

### **2.1.2 Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini disebutkan beberapa hasil penelitian sebelumnya sebagai acuan dari studi ini. Penelitian tentang partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial telah sebelumnya dilakukan oleh Argyris (1952), Becker dan Green (1962), Brownell (1982), Ivancevich (1976), Bass dan Levit (1963), Indriantoro (1993), Bambang Supomo dan Indriantoro (1998). Penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Artinya, secara signifikan kinerja manajerial akan meningkat apabila partisipasi dalam penyusunan anggaran juga tinggi.

Namun di antara penelitian-penelitian yang ada, terdapat beberapa penelitian yang menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, seperti yang ditemukan

oleh Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986). Sehingga beberapa penelitian menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menghubungkan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial secara tidak langsung.

Penelitian dengan hubungan tak langsung pernah dilakukan oleh peneliti di bawah ini :

**Table 2.1.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Keterangan	Irene Rini DP (2003)	Murwaningsari (2008)
1	Variabel Dependen	Kinerja Manajerial	Kinerja Manajerial
2	Variabel independen	Partisipasi Penyusunan Anggaran	Partisipasi Anggaran
3	Variabel lain	Locus of Control	Komitmen Organisasi dan <i>procedural justice</i>
4	Objek Penelitian	Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan, yang terdiri dari 124 karyawan	Manajer bagian penganggaran
5	Analisis Data	Metode Regresi Berganda	Metode Regresi berganda
6	Hasil	a. Terdapat pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajemen b. Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran jika didukung oleh kultur organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial c. Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran jika	a. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial b. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderting c. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan

		didukung dengan locus of control akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial	<i>procedural justice</i> sebagai variabel moderting
--	--	---	--

## 2.2 Kerangka Pemikiran

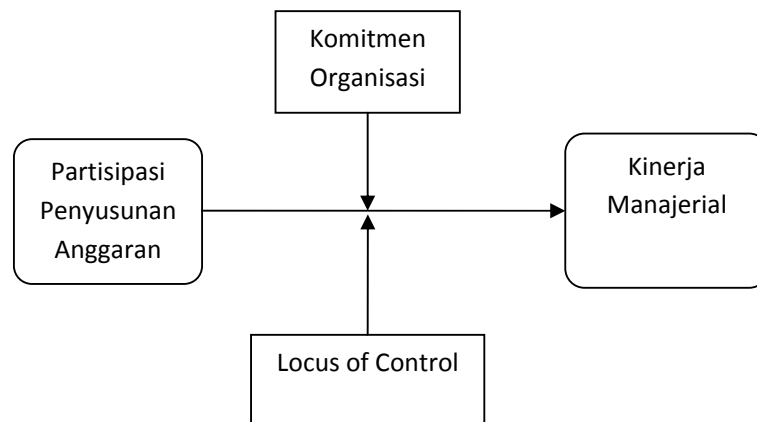
Model penelitian ini menunjukkan pengaruh antara faktor-faktor komitmen organisasi dan *locus of control* sebagai variabel moderating dalam hubungannya antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Bahwa manajemen dengan komitmen organisasi yang tinggi dan tingkat locus of control yang baik akan mempengaruhi kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan mekanisme komunikasi dan pertukaran informasi yang memungkinkan manajemen untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka. Partisipasi memungkinkan mereka untuk memperbaiki kesalahan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja manajerial. Manajemen dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki keinginan untuk memperbaiki kesalahannya dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan memanfaatkan partisipasi penyusunan anggaran sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai.

Internal *locus of control*, manajemen menunjukkan pemahaman yang lebih baik dan memanfaatkan informasi lebih baik dalam situasi pengambilan keputusan yang kompleks. Dengan internal *locus of control* yang tinggi, dimungkinkan seorang pimpinan atau manajer akan meningkatkan kinerja manajerial dengan strategi yang kreatif dan menyertakan resiko. Maka partisipasi anggaran akan sangat berfungsi dengan baik apabila manajemen memiliki internal

*locus of control* yang tinggi sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja manajerial.

Maka bentuk hubungan variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.2**  
**Pengaruh Komitmen Organisasi dan Locus of Control terhadap Hubungan**  
**Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**



### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian dan kebenarannya akan diuji secara empiris.

#### d. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran diharapkan meningkatkan kinerja manajerial, yakni, ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipatif, karyawan akan menginternalisasi tujuan tersebut dan mereka akan memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran (Milani, 1975). Menurut Brownell (1982) partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan

kinerja anggota organisasi. Brownell (1982) melakukan penelitian terhadap 48 manajer pusat biaya level menengah di San Fransisco yang mengukur hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan menemukan hubungan positif dan signifikan. Brownell dan McInnes (1986) juga melakukan penelitian melalui 224 responden dari manajer tingkat menengah di tiga perusahaan manufaktur. Mereka menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian Indriantoro (1993) pada 179 manajer dari berbagai fungsi perusahaan industri di Jakarta juga mendapatkan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan ketiga penelitian di atas dan seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

*H1 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.*

#### **e. Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial**

Penelitian ini mendasar pada gagasan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berhubungan dengan komitmen organisasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Komitmen organisasi yang kuat mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry, 1981; Porter et. al., 1974).

Apabila komitmen organisasi melibatkan kepercayaan dan keterterimaan tujuan organisasi, maka partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan komitmen organisasi. Berarti bahwa pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan meningkat apabila komitmen organisasi manajer juga tinggi.

Bambang Sardjito (2005) meneliti industri kecil di Bugangan Semarang yang berjumlah 198 dan terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajer. Sumarno (2005) meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Responden penelitian ini manajer kantor cabang utama bank-bank di Jakarta sejumlah 90 kuisioner dan menghasilkan pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran adalah positif dan signifikan.

Hipotesis hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial dapat dinyatakan sebagai berikut:

*H2 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.*

#### **f. Partisipasi Penyusunan Anggaran, Locus of Control dan Kinerja Manajerial**

*Locus of control* juga diidentifikasi sebagai faktor penguat dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja

manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dihubungkan dengan sumber *control* karena pada saat muncul, partisipasi dalam penyusunan anggaran mengizinkan manajer mempengaruhi penyusunan tujuan kinerja, dan itulah yang menciptakan *internal locus of control*. Menurut Howell dan Avolio (1993) yang mendapati bahwa *internal locus of control* secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja, dimungkinkan bahwa salah satu cara manajer transformasional meningkatkan kinerja manajerial adalah dengan menekankan strategi yang kreatif dan menyertakan resiko. Brownell (1981, 1982) menjelaskan bahwa manajer dengan orientasi *internal* bekerja lebih baik dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran tetapi manajer dengan orientasi *external* bekerja lebih baik tanpa adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Pengaruh moderating *locus of control* dalam kinerja dan partisipasi penyusunan anggaran diteliti oleh Kren pada tahun 1992 terhadap 44 pegawai lulusan bisnis dan mengindikasikan bahwa *locus of control* menghubungkan kinerja manajerial mempengaruhi partisipasi dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

*H3: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan locus of control sebagai variabel moderating.*

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.1.1 Variabel Independen**

Variabel Independen dalam bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2007). Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran, yang mengukur seberapa jauh karyawan terlibat dalam penyusunan anggaran, pengaruh yang dirasakannya dan peran karyawan dalam proses penyusunan anggaran serta pencapaian target anggaran.

Variabel partisipasi ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) dimana responden diminta untuk menjawab enam pertanyaan dengan memilih skala antara 1 sampai dengan 7. Skala rendah (angka 1) mewakili tingkat partisipasi yang tinggi, sedangkan skala tinggi (angka 7) mewakili tingkat partisipasi yang rendah.

##### **3.1.2 Variabel Dependen**

Variabel dependen atau variabel terikat menurut Sugiyono (2007) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen atau variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial yang didefinisikan sebagai tindakan-tindakan atau



pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Seymour 1991 dalam Bambang Sardjito 2005). Kinerja manajerial sebagai variabel dependen mengukur kinerja yang meliputi 8 indikator, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan (Mahoney et al. 1963) ditambah pengukuran kinerja secara menyeluruh.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja manajerial adalah kuesioner *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney et al (1963). Setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih dan/atau menulis skala antara nomor 1 sampai dengan 9. Skala 1 sampai dengan 3 mewakili kinerja di bawah rata-rata, skala 4 sampai dengan 6 mewakili kinerja rata-rata dan skala 7 sampai dengan 9 mewakili kinerja di atas rata-rata.

### 3.1.3 Variabel Moderating

Variabel moderating adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen (Sugiyono, 2007). Terdapat dua variabel moderating dalam penelitian ini, yaitu komitmen organisasi dan *locus of control*.

Variabel komitmen organisasi adalah kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi (Porter dalam Mowday, et al, 1998). Instrumen yang digunakan dikembangkan oleh Mowday (1979). Kuesioner variabel ini terdiri dari 9 pertanyaan dengan skala 1 sampai dengan 7. Variabel *locus of control*

didefinisikan sebagai suatu karakter yang menerangkan perbedaan individu dalam sebuah kepercayaan yang digeneralisasikan dalam kekuatan pengendalian internal versus external (Rotter, 1996). Pada variabel *locus of control* umumnya, individu internal lebih memilih dan bekerja lebih baik di bawah kondisi “*self control*”, sementara individu external bekerja lebih baik dibawah control external (Gregory, 1978: Rotter, 1966). Instrumen yang digunakan untuk variabel ini dikembangkan oleh M. Peer (2008), yang dibagi menjadi 2 sub external dan internal. Penilaian ini menggunakan nilai 1 sampai dengan 5 dengan sepuluh pertanyaan. Total nilai di atas 40 menunjukkan tingkat internal *locus of control* yang tinggi, sedangkan nilai di bawah 20 menunjukkan tingkat external *locus of control*.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer yang bekerja di PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I di Jakarta yang berjumlah 45 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dan sampel dalam penelitian ini yang kembali adalah 32 manajer (71,1%) yang bekerja di departemen pemasaran, estimating, sumber daya manusia, administrasi dan keuangan, produksi, procurement dan proyek.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data kualitatif, yaitu data yang tidak berwujud angka. Dan data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dengan metode kuesioner yang secara langsung dibagikan di kantor divisi konstruksi I di Jakarta, untuk meyakinkan bahwa kuesioner sampai pada responden yang diinginkan dan responden akan menjawab dengan jujur karena merasa dihargai.

### 3.5 Metode Analisis

#### 3.5.1 Uji Kualitas Pengumpulan Data

Dikarenakan data diambil secara primer dengan menggunakan kuesioner, maka digunakan pengujian kualitas data sebagai berikut :

#### 1. Uji Validitas

Untuk mengukur validitas dalam pengolahan data digunakan korelasi *product moment* yaitu dengan cara mengkorelasi skor-skor faktor dengan skor total, sesudah terlebih dahulu mengetahui tiap-tiap faktor. Adapun rumusannya sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{N(\sum x^2 - (\sum x)^2) [N(\sum y^2 - (\sum y)^2) ]}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antar skor pernyataan dengan skor total.

x = Skor pernyataan.

y = Skor total.

Kriteria pengujian :

- 1) Semua items pernyataan dinyatakan valid apabila koefisien korelasinya  $(r_{xy}) > \text{taraf signifikan } 0,05$
- 2) Semua items pernyataan dinyatakan tidak valid apabila koefisien korelasinya  $(r_{xy}) < \text{taraf signifikan } 0,05$

Selanjutnya untuk menentukan tinggi rendahnya korelasi dilakukan interpretasi terhadap  $r$  yang diperoleh, ditentukan oleh sejauh mana isi kuesioner tersebut mewakili semua aspek yang dianggap sebagai aspek kerangka konsep.

Validitas menunjukkan sejauh mana tingkat kemampuan suatu instrument untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Kuesioner sebagai instrumen penelitian harus dapat mengukur apa yang ingin diukur, sehingga harus teruji validitasnya.

Teknik yang digunakan dalam pengujian validitas adalah analisa faktor. Analisa faktor dilakukan dengan didahului oleh suatu asumsi bahwa instrumen dikatakan valid jika setiap faktor yang membentuk instrumen tersebut sudah valid (Arikunto (1996: 165) dalam Yanita Permatasari (2006)). Validitas faktornya dicapai bila kadar muatan faktor yang satu di dalam

faktor yang lainnya rendah, artinya faktor tersebut hanya mengukur gejala yang sejenis atau khusus. Sedangkan sub variabel yang merupakan faktor harus mempunyai korelasi yang tinggi terhadap total skor.

## 2. Uji Reliabilitas

Untuk mengukur reliabilitas dalam pengolahan data digunakan *Cronbach Alpha Reability Coefisien*. Metode ini dipilih karena dapat digunakan untuk mengetahui tingkat penelitian antara butir pernyataan dalam suatu instrumen penelitian. Hasil dari pengujian ini dinyatakan dalam bentuk koefisien reliabilitas seluruh pernyataan yang terdapat dalam instrument variabel yang sedang diuji. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut :

$$r = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( \frac{\sum \delta_i^2}{1 - \delta^2} \right)$$

Keterangan :

$r$  = Koefisien reliabilitas seluruh pernyataan

$k$  = Jumlah butir pernyataan

$\delta_i$  = Varians total

$\delta$  = Varians tiap pernyataan

Taraf Signifikansi = 5%

Kriteria pengujian :

- 1) Dinyatakan reliabel apabila koefisien reliabilitas untuk masingmasing variabel di atas atau sama dengan 0,60 (  $r \geq 0,60$  )

- 2) Dinyatakan tidak reliabel apabila koefisien reliabilitas untuk masing-masing variabel di bawah 0,60 ( $r < 0,60$ ).

Setelah ditentukan bahwa pernyataan yang diajukan dalam penelitian ini valid, maka selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah hasil pengukuran dapat konsisten, yaitu secara berulang dan menghasilkan ukuran yang mendekati sebelumnya (Singarimbun (1989: 140) dalam Yanita Permatasari (2006)). Dalam pengujian reliabilitas ini akan digunakan cara pengujian reliabilitas internal, dimana perhitungan dilakukan berdasarkan data dari satu kali pengketesan. Kuesioner sebagai instrument dalam penelitian ini berbentuk angket yang dijawab dengan jawaban tidak pernah, jarang, kadang, sering, dan selalu. Serta jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju.

### **3.5.2 Uji Asumsi Klasik**

#### **1. Uji Normalitas**

Penelitian ini menggunakan uji normalitas dengan uji satu sampel *Kolmogorov Smirnov* (k-s). Pengujian ini menggunakan uji dua sisi yaitu dengan membandingkan probabilitas (p) yang diperoleh dengan taraf signifikan ( $\alpha$ ) 0,05 (Gujarati (1991:44) dalam Morinda G.R dan Zulfikar (2005)).

## **2. Uji Heteroskedastisitas**

Metode untuk menguji heteroskedastisitas dengan menggunakan *Glejser*, yang dilakukan dengan meregresikan kembali nilai absolute yang diperoleh yaitu  $|e_t|$ , atas variabel dependen (Gujarati (1991:187) dalam Morinda G.R dan Zulfikar (2005)).

## **3. Uji Multikolinieritas**

Multikolinieritas adalah adanya suatu hubungan linier yang sempurna (mendekati sempurna) antara beberapa atau semua variabel bebas (Mudrajad Kuncoro (2001:14) dalam Morinda G.R dan Zulfikar (2005)).

## **4. Uji Autokorelasi**

Pendekatan yang sering digunakan untuk menguji autokorelasi adalah dengan menggunakan uji Durbin-Watson (Gujarati, 1991:215). Jika angka Durbin-Watson di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif, sedangkan di antara -2 sampai +2 berarti tidak ada korelasi. Jika di atas +2 berarti ada autokorelasi negatif (Santoso (2000: 218-219) dalam Morinda G.R dan Zulfikar (2005)).

### **3.5.3 Uji Hipotesis**

#### **1. Analisis Regresi Berganda**

Peneliti menggunakan analisis regresi dalam menguji hipotesis yang diajukan. Penggunaan analisis regresi tersebut bertujuan untuk menguji seberapa besar interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran komitmen organisasi dan

*locus of control* berpengaruh terhadap kinerja manajer. Model ini mengacu pada logika yang dikemukakan oleh Brownell (1982), Frucot dan Shearon (1991) dan Indriantoro (1993).

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 [(X_1 \cdot X_2)] + \beta_5 [(X_1 \cdot X_3)] + e$$

Keterangan :

Y = kinerja

X<sub>1</sub> = partisipasi

X<sub>2</sub> = komitmen organisasi

X<sub>3</sub> = locus of control

(X<sub>1</sub> . X<sub>2</sub>) = interaksi antara partisipasi dengan komitmen organisasi

(X<sub>1</sub> . X<sub>3</sub>) = interaksi antara partisipasi dengan *locus of control*

## 2. Uji Adjusted (R<sup>2</sup>)

Uji adjusted (R<sup>2</sup>) atau uji ketetapan perkiraan menyatakan presentase total variasi dari variabel dependen dalam model. Tingkat ketetapan terbaik dalam regresi dinyatakan dalam koefisien determinasi majemuk yang nilainya antara nol dan satu  $0 \leq R^2 \leq 1$  (Gujarati, 1993:13). Apabila R<sup>2</sup> mendekati 1, ini menunjukkan bahwa variasi variabel dependen secara bersama-sama dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen. Sebaliknya jika nilai R<sup>2</sup> mendekati 0, maka variasi dari variabel dependen tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen.



### 3. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara serentak. Adapun rumusnya sebagai berikut :

$$F_{\text{hitung}} = \frac{R^2 - (k - 1)}{(1 - R)(n - k)}$$

Keterangan :

$R^2$  = Koefisien determinasi

$k$  = Jumlah variabel bebas

$n$  = Jumlah sampel

Kriteria pengujian :

1)  $H_0$  diterima apabila  $F \leq k; n-k-1$

2)  $H_0$  ditolak apabila  $F > k; n-k-1$

### 4. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun rumusnya sebagai berikut :

$$t = \frac{b}{sb}$$

Keterangan :

$b$  : Koefisien regresi masing-masing variabel

$sb$  : Standart error of the regression coefficient

Kriteria pengujian :

1)  $H_0$  diterima apabila  $-t \left\{ \alpha/2 ; n - k - 1 \right\} \leq t \leq \left\{ \alpha/2 ; n - k - 1 \right\}$

2)  $H_0$  ditolak apabila  $t > t_{\alpha/2; n-k-1}$  atau  $t < -t_{\alpha/2; n-k-1}$